

RELATÓRIO DE  
**ADMINISTRAÇÃO**

2021

 **CONNVERT**

**CX**<sup>dzain</sup> | **code7** | **Flex**



## Mensagem da Administração

É com imensa satisfação que apresentamos nossas principais mensagens referente ao ano 2021

Nesse ano tivemos um dos melhores resultados da nossa história sendo destaque:

- ✓ Receita líquida em R\$ 531,4 milhões, superior em 7% e EBITDA em R\$ 59,4 milhões superior em 24% o ano de 2020;
- ✓ Relação dívida líquida/Ebita de 2,05, uma redução de 31%;
- ✓ Ganho de 42 novos projetos na Flex, equivalente a aumento da receita líquida em 4,6%;
- ✓ Rápida resposta da Administração as novas variantes da Covid-19

Embora tenhamos iniciado o ano com as dificuldades trazidas pela segunda onda da Covid-19 e o surgimento da variante Delta, o que nos apresentou em março/2021 um absenteísmo histórico de 10,13%, a Companhia, mais uma vez agiu rapidamente e implementou uma série de medidas para amenizar os impactos gerados pela pandemia em nossas operações, das quais destacam-se: i) Criação de estrutura para testagem de funcionários evitando com isto o contágio e o absenteísmo de casos suspeitos, porém negativos. ii) Organização de estrutura para testes em domicílio. iii) Adequação dos modelos de Home Agent / Home Office (integral ou parcial) conforme evolução da pandemia e necessidade do negócio.

No segmento de Contact nossa receita foi de R\$ 303,3 milhões x R\$ 274,4 no ano anterior, um aumento de 11% devido a recuperação de parte do impacto causado pela pandemia em 2020, mostrando evolução e retomada do resultado.

No segment Code 7, tivemos um cenário excelente, com receita líquida histórica de R\$ 61, 7 milhões, ante R\$ 29,7 milhões do ano anterior, um aumento de 107%. Em 2021, o segment Code7 passa a contriuir com 12% das receitas do grupo x 6% no anterior.

Ainda neste ano, consolidamos a vertical de CXdzain, cuja receita líquida foi superior ao orçado em 161%, correspondente a R\$ 7.2 milhões em 2021. Nesse segmento estamos expandindo nossa atuação no intercompany com vendas para clientes Contact e Cobrança e Code7.

O segmento de cobrança foi o mais atingido pelo fatores econômicos e apresentou uma redução nas receitas de 18%.

No *front* financeiro, registramos 29,8% de margem bruta e R\$ 158,2 milhões de lucro bruto, melhor resultado dos últimos quatro anos, demonstrando resiliência, eficiência no gerenciamento de custos, competitividade da Companhia em seu segmento de atuação e assertividade de seu modelo de negócios, mesmo em um ano com tantas dificuldades. Nossa carteira *premium* de clientes, concentrada nas regiões Sul e Sudeste, fez com que apresentássemos um aumento de 7% na receita líquida, totalizando R\$ 531,4 milhões, que combinada com a eficiência de custos, corroboraram para alcançarmos este marco histórico. O EBITDA encerrou o ano em R\$ 59,4 milhões, 24% superior à 2020, com margem EBITDA de 11,2% (1,5 p.p superior a 2020).

Iniciamos um projeto de melhoria na infraestrutura e, principalmente segurança da informação com objetivo de redefinir as políticas e procedimentos de segurança e gestão de redes aderentes a LGPD; implementação de escopo e baseline de segurança de um grande cliente do setor bancário e redesenhamos a área de segurança e medicina do trabalho a partir do novo cenário de doenças.

Fomos reconhecidos pela consultoria internacional Frost & Sullivan com o prêmio líderes em estratégia competitiva.

Em 2022, continuaremos alinhados ao planejamento estratégico de longo prazo da Companhia, buscando capitalizar a demanda crescente de empresas por soluções de atendimento personalizadas. Permanecemos confiantes de que estamos bem-posicionados para aproveitar as mudanças desse ambiente dinâmico.

Seguiremos comprometidos a prestar nossos serviços com excelência, aprimorar nosso resultado operacional, reduzir a alavancagem e maximizar a geração de valor para nossos clientes e acionistas. A cada dia estamos fortalecendo nossos ecossistemas de inovação para executar nossas estratégias a fim de tangibilizá-las em resultados positivos para todos os *stakeholders*.

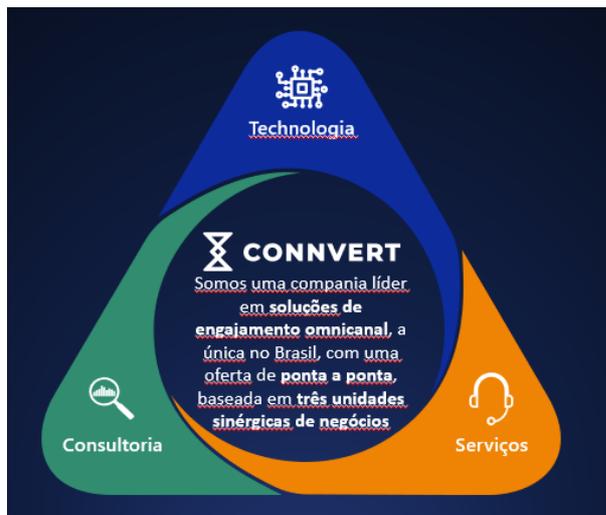
A Administração

## A Connvert

Criada em março de 2020, a Connvert traz um novo conceito de relacionamento entre marcas e consumidores, pois entendemos que o consumidor está sempre em movimento, mudando, evoluindo e indo de encontro com suas necessidades. Para acompanhar essa jornada do consumidor e manterem-se relevantes, é imprescindível que as marcas estabeleçam uma conexão também em movimento, mudando, evoluindo, buscando cativar, surpreender e atender as expectativas e necessidades do consumidor. A Connvert nasceu para trazer este novo conceito de conexão, e hoje somos a única *holding* estratégica no mercado de CXM que oferece soluções para o engajamento de ponta a ponta.

Uma combinação inteligente de dados gera informações preciosas. O Grupo Connvert atua justamente neste ponto: entregar para os seus clientes as informações que importam sobre os seus consumidores. E isso traz resultados efetivos. A Companhia tem cientistas de dados estudando cada detalhe o tempo todo para trazer informações cirúrgicas, garantindo alto nível de performance e satisfação dos clientes.

No relacionamento completo com o cliente, a Connvert começa com a CXdzain, desenhando a melhor jornada e experiência para cada consumidor, e implantando-as com as tecnologias da Code7, que possui as melhores ferramentas para todos os tipos de canais de atendimento e operacionalizando-as através da Flex BPO, com o melhor atendimento seja ele humano ou digital.



### CXdzain

Customer Experience Consulting

A CXdzain é especialista na jornada do consumidor. Ela entende que a melhor experiência para os consumidores de uma marca pode não ser para os de outra. Por isso analisa cada jornada, utilizando ferramentas de linguagem, olhando para todos os pontos de contato e considerando os canais disponíveis, para desenhar a melhor experiência para cada perfil de consumidor.

- Profunda experiência em desenho e implementação de projetos de jornada do cliente
- Uso intensivo de Data Analytics, com cientistas dedicados ao desenvolvimento de scores de propensão únicos e máxima eficácia operacional (solução patenteadas)
- Engenharia de soluções para integrar os mais diversos componentes do mundo real de tecnologia



### code7

Communications Platform as a Service - CPaaS

A Code7 é uma desenvolvedora de software, que usa tecnologias cloud e on premises, para que seus clientes possam atender seus consumidores pelo melhor canal que existe: o que eles preferirem. Oferece soluções simples, ágeis e fáceis de implementar, que podem atender a clientes de qualquer porte.

- CPaaS - Communications Platform as a Service
- Soluções On Cloud e On Premises
- Contratação por licenciamento ou SaaS
- Empresas de todos os tamanhos
- Todos os tipos de relacionamento e atendimento: passivo (SAC) e ativo (lead generation, vendas...)



### Flex

Business Process Outsourcing - BPO

A Flex é especialista em promover o relacionamento entre marcas e consumidores. Com investimento permanente em pessoas, processos e tecnologias, ela está sempre inovando para melhorar a experiência dos consumidores, sempre comprometida com o resultado esperado por seus clientes.

- Uso intensivo de tecnologia e inovação
- Inteligência com uso profundo de Data Analytics
- Todas as necessidades de atendimento (ativo e passivo)
- Geoestratégia focada em SC e cidade de São Paulo: captação e retenção de melhores recursos

## A CXdzain

Trazendo mais um diferencial para o mercado, baseada em anos de experiência em Customer Experience, o Grupo Connvert em 2020, ano de sua consolidação, criou a CXdzain. Uma vertical de consultoria com competência na

integração e implementação de jornadas de Customer Experience, com amplo conhecimento de diferentes tecnologias para oferecer a melhor solução seus clientes.

A CXdzain nasceu de uma oportunidade de oferecer aos clientes serviços já executados internamente na Flex BPO desde sua criação, com foco na arquitetura de soluções e na visão da experiência do usuário. É através dela que, agora, os paradigmas dos clientes podem ser mais bem resolvidos. Muitos clientes não sabem o tipo de solução, produto ou jornada que necessitam e é nesse momento que mais obtém valor da consultoria da CXdzain.

Ao longo dos anos, dentro da Connvert, foi possível perceber que, mais que entender os clientes, é preciso entender as necessidades dos consumidores dos clientes e como melhorar a experiências deles com as marcas. A CXdzain construiu esta expertise e com isso consegue oferecer novos negócios ou experiências complementares na jornada de transformação digital.

Cada cliente da CXdzain tem um projeto individualizado, que trabalha suas dores e seus anseios. A CXdzain busca entender os objetivos e desenhar o caminho para alcançá-los, melhorando as experiências e ampliando negócios e, inclusive, explorando novas oportunidades de solução dentro de cada cliente.

Áreas de expertise:

- Diagnóstico: entrega de um diagnóstico completo das necessidades e apresentação das tecnologias e suas integrações
- Arquitetura de Soluções: consultoria em relação à recomendação de tecnologias e soluções disponíveis para atingir os objetivos do cliente
- Construção da Jornada: garantia que as ações e ferramentas de comunicação estão orientadas por um fluxo completo e bem planejado, pensadas para atender ao cliente e aos usuários da forma mais eficiente
- Laboratório de Soluções: um espaço para validação de soluções, novas jornadas e conceitos, num contexto de experimentação e aprendizado rápidos, conectado à um ecossistema de Open Innovation trazendo startups que agreguem valor aos projetos
- Experiência do Usuário: especialistas em linguagem, design e usabilidade para construir as melhores experiências para usuários, garantindo engajamento, audiência e mais resultados
- Advanced Analytics e Big Data: tudo sobre seus leads e clientes, incluindo necessidades, comportamentos e outras características que são correlacionadas de diversas formas para identificar a melhor forma de atendê-los, deixando os dados e suas tendências indicarem a estratégia mais adequada para cada interação

Além dos clientes que entram em contato com a CXdzain de maneira proativa, trabalhamos internamente, dentro da Connvert, para entender a necessidade de clientes da Code7 e da Flex BPO em contratar a consultoria. O time comercial da Flex BPO é treinado para gerar oportunidades para a CXdzain: no pré-vendas fazendo o suporte de uma proposta (Request for Proposal, ou RFP), as horas de consultoria para repensar a jornada do consumidor já são incluídas, agregando valor através da oferta da consultoria, ajudando a empresa a identificar a necessidade específica do cliente. No caso de clientes da Code7, os usuários dos softwares são acompanhados no momento da utilização dos programas e já foi possível identificar que a

consultoria, além de oportunizar novos negócios também diminui o *churn* na venda de produtos da Code7.

## A Code7

A Code7 fortaleceu sua marca junto ao mercado em 2021 e ampliou seus negócios com clientes via seu programa de canais. A empresa fechou o ano com mais de XXX clientes de grande porte e chegou a quase 100 clientes PME.

Originalmente a plataforma vinha sendo utilizada para operações complexas de atendimento ao consumidor, seja para clientes que possuem operações “in house” ou para empresas de contact center, que contratam os softwares da Code7 para adicionar atendimento humano e entregar uma solução completa aos seus clientes finais. Nosso churn foi de 2,03% e nosso crescimento de receita foi de 45%.

Nesse ano de 2021 a empresa começou a oferecer suas soluções ao mercado de pequenas e médias empresas, basicamente com a combinação entre chatbots construídos com a Boteria e com o Code7 Omni. Essas vendas são feitas por uma equipe separada e dedicada de “inside sales”, com vendas rápidas e 100% remotas. Seguiremos avançando com essa estratégia pois embora o ticket médio de venda seja relativamente baixo, as margens são muito altas.

Nosso programa de canais fechou o ano com 35 canais ativos e as vendas através dos canais começam a ganhar relevância no faturamento total da companhia. Temos alguns perfis de canais:

- Estratégicos – que possuem sua própria plataforma e integram com nossas APIs para levar a conversação para seus softwares
- Integradores – que fornecem serviços de implantação, suporte e, por vezes, serviço gerenciados também.
- Revendas – são empresas que se responsabilizam pelo processo de vendas apenas

O investimento em nossa plataforma continua trazendo cada vez mais funcionalidades, adequação à LGPD e camadas de segurança. Lançamos 2 novos módulos: Code7 Journey Builder e CRM cloud; o primeiro é uma solução low-code (que não precisa de programação/codificação técnica) que permite aos clientes desenharem as jornadas de relacionamento com seu consumidor, de forma visual, apenas arrastando os componentes para uso de interações como SMS, bots, Discador, etc. Também permite que outros softwares ou sistemas possam ser integrados, através dos componentes de API e integração disponíveis. O segundo foi lançado para atender à necessidade de nossos clientes de criar formulários e relatórios de seus atendimentos ou vendas. Assim como os demais módulos, o CRM cloud também é low-code e permite criar formulários e relatórios sem programar uma linha de código.

A Code7 continua se diferenciado da maioria das empresas de softwares para atendimento ao consumidor, por possuir uma plataforma Omnichannel de fato, que integra não apenas todos os canais de chat, mas de voz também, onde o cliente pode usar a sua telefonia integrada ou usar a telefonia que a Code7 fornece nativamente, através de suas operadoras parceiras.

## A Flex BPO

A Flex foi fundada em 2009 por profissionais pioneiros e com histórias de sucesso no mercado de *Contact Center* brasileiro, com o propósito de fazer a diferença na vida das pessoas com práticas digitais, porém humanizadas.

Especialista em promover o relacionamento de clientes (marcas) e seus consumidores, a Flex BPO é o pilar de DNA e identidade fortes dentro da Connvert. Um dos diferenciais da Flex sempre foi, desde sua criação, operar voltada ao modelo *outbound*, isto é, mais pró-ativo, com a ideia de converter o relacionamento do consumidor em receita para o cliente. Por isso, os funcionários da Flex são treinados para entender e atender o consumidor de forma individualizada e humanizada, e entregar a ele uma experiência que supere as suas expectativas. A Flex não é uma empresa de BPO criada para resolver problemas, ela constrói relacionamentos por meio de suas plataformas multicanais de gestão.

Em 2014, o Grupo Stratus, por meio do Stratus SCP Fundo de Investimento em Participações, fundo de *private equity* pioneiro em *middle market* no Brasil, investiu em suas operações, possibilitando a aceleração do ritmo de inovações. Com a chegada da Stratus, a Flex começou a pensar diferente, a mudar e a desenvolver novas formas de se relacionar com os consumidores.

Em 2016 foi lançado o Código de Ética e Conduta da Flex, buscando alinhar os mais rígidos padrões de governança. Isso nos preparou e amadureceu para, em 2018, alcançarmos um marco histórico para a Companhia, com a abertura de capital na Bolsa de Valores Brasileira (B3), no segmento Bovespa Mais sob o ticker FLEX3. Com isso, os níveis de governança corporativa foram aprimorados e as oportunidades de investimentos ampliadas.

Neste momento, ao final de 2020, o mundo passa por grandes transformações. O isolamento e distanciamento sociais e a adaptação a diferentes formas de trabalhar e interagir, em função da pandemia de Covid—19, mudaram as formas de comunicação e conectividade. Para entender melhor esta e outras mudanças de mercado e a evolução do comportamento humano, a Flex faz uso intensivo de ferramentas digitais:

- **Omnichannel**: operações que acompanham a jornada do cliente: o cliente pode escolher em qual canal deseja ser atendido, inclusive podendo migrar de um canal para o outro sem a perda de dados e sem a necessidade de abertura de um novo chamado;

- **Agente Virtual**: automatização inteligente das operações, onde agentes virtuais realizam atendimentos ativos ou receptivos para os mais diversos fins;
- **Chatbot Cognitivo**: robôs que atendem e entendem o cliente e respondem a suas demandas em frações de segundos. Podem atuar nas plataformas Web, WhatsApp, Facebook Manager, Telegram ou Chat. O chatbot está em constante evolução, aprendendo a cada interação com cada consumidor, de forma a maximizar a experiência do cliente;
- **URA de Voz Cognitiva**: árvore de voz que facilita o atendimento, direcionando o cliente para o caminho mais rápido e assertivo. Assim como o agente virtual, interpreta os dados de forma inteligente para responder às demandas do cliente.
- **Automação de Agentes**: utilização de tecnologias para otimizar as informações que chegam aos agentes de atendimento, propiciando um atendimento mais ágil e efetivo.
- **Máquina de Vendas Digital**: integra jornada do começo ao fim de uma venda, desde a sensibilização do consumidor até o fechamento, passando por atendentes humanos ou Bots.
- **Notificação Digital**: ferramenta para localização de pessoas economicamente ativas. Muito usada em situações em que há necessidade de notificação extrajudicial da pessoa notificada, essa ferramenta é especialmente eficaz também para cobrança de cheques.
- **Otimização de E-commerce**: acompanha a navegação dos clientes nas lojas virtuais, compreendendo seus comportamentos e tomadas de decisões, permitindo a interferência, a qualquer momento com agentes humanos ou digitais, para ajudar os seus clientes a comprarem melhor, tornando a jornada de compra mais similar às lojas físicas.
- **Voice to Digital**: estabelecimento entre o atendimento por voz e o digital que propõe liberdade de escolha do canal de interação (chat, e-mail, WhatsApp, SMS ou ligação). Para as empresas, é uma excelente forma de reduzir custos e manter indicadores de atendimento.
- **Boleto Digital**: uma solução que potencializa pagamentos e cobrança de dívidas, proporcionando ao cliente escolhas no momento da liquidação de sua dívida.
- **Voucher digital**: possibilidade de envio de vouchers aos clientes para aumento de vendas com ofertas e promoções personalizadas.
- **Big Data & Analytics**: uso da inteligência de dados para fazer modelagem da informação. Já são mais de 130 modelos de *Analytics* desenvolvidos nos 4 últimos anos. Por meio do *Data Analytics*, é possível prever o melhor canal para prospecção de venda e cobrança, ou seja, O canal preferido de relacionamento do cliente, entre telefone, e-mail, SMS, WhatsApp, entre outros. Resumindo, o objetivo com o *Data Analytics* é o mapeamento de inteligência e comportamento do consumidor. Uma vez tendo o comportamento do consumidor mapeado, então é possível pensar na transformação digital, pois assim as ferramentas serão adaptadas para obter o melhor resultado com o esforço mais eficiente. A necessidade de ter uma boa ferramenta de análise ficou comprovada durante o ano de 2020, com a adaptação das operações por consequência da Covid-19. Foi através dela que conseguimos adaptar nossos modelos e algoritmos para os modelos de *home-office*, direcionando para os operadores somente as melhores chamadas, garantindo a entrega de métricas mesmo com a redução no número de operadores. Este é somente um exemplo do que esta poderosa ferramenta é capaz.

A Flex, através de suas 15 unidades operacionais estrategicamente distribuídas em Santa Catarina, São Paulo e Rio Grande do Sul, oferece aos seus clientes os serviços de vendas, retenção, *back office*, crédito e cobrança. Seus clientes estão distribuídos entre os mais diversos segmentos, sejam eles: financeiro, indústria, seguros, serviços, varejo, transporte, telecom, turismo, saúde, *e-commerce*, fidelização, ONGs, entretenimento, editora, securitizadora, entre outros.

## Operação

O Grupo Connvert com suas três verticais está, fisicamente, localizado em 15 unidades operacionais distribuídas estrategicamente em três estados brasileiros: Santa Catarina, São Paulo e Rio Grande do Sul.

A estrutura Corporativa do grupo, composto por departamentos de suporte como finanças, recursos humanos, tecnologia da informação, entre outros), a equipe de planejamento e o time comercial da Flex BPO ficou abaixo do guarda-chuva da Connvert e está dividido entre as cidades de São Paulo/SP e Florianópolis/SC.

Todo o time diretamente voltado à operação da CXdzain está localizado em São Paulo/SP, enquanto a equipe de desenvolvimento da Code7 está estrategicamente localizada em Florianópolis/SC, onde está nosso laboratório de inovação. Nossa equipe comercial fica em sua grande maioria em São Paulo/SP, mas também em outras cidades. Já a robusta equipe operacional de serviços da Flex BPO pode ser encontrada em São Paulo/SP, Florianópolis, Xanxerê e Lages/SC e Porto Alegre/RS.

## Prêmios 2021

- **Prêmio de Liderança em Estratégia Competitiva:** premiação reconhecida pela consultoria internacional Frost & Sullivan
- **Prêmio Cliente SA 2021:** (i) Ouro na categoria Líder Estratégico Multicanal/ Omnichannel com o case Eudora e Flex referente ao uso de chatbots para reduzir a inadimplência e recuperar 12% do saldo vencido em apenas três meses; (ii) Bronze na categoria Líder em Estratégia Direcionada ao Cidadão com o case Grupo DPSP e Flex voltado para soluções que transformaram o atendimento ao cliente durante a pandemia, com cuidado, confiança e respeito; (iii) Bronze na categoria Líder em Operação B2B com o case Serasa e Flex voltado para vendas B2B durante a pandemia, transformando necessidades em oportunidades de negócio.
- **Prêmio Best Performance 2021:** (i) Ouro na categoria Inovação para atendimento ao cliente no “novo normal”, com o case do Grupo DPSP e Flex voltados para soluções que transformaram o atendimento ao cliente durante a pandemia, com cuidado, confiança e respeito; (ii) Prata na categoria Excelência no Atendimento Digital do Cliente (Consumidor) com foco em Customer Experience e User Experience, com o case Magalu e Code7, voltado para o impacto da nova plataforma de telefonia e URA na experiência do cliente.

## Desempenho Operacional

### Covid-19: Impactos na gestão

Em 2021, a segunda onda da COVID-19 e o surgimento da variante Delta mantiveram impacto significativo em escala nacional e, conseqüentemente em nossas operações sobretudo no 1º. Semestre de 2021.

O início da vacinação em massa, em especial a partir do segundo trimestre, amenizou parcialmente este efeito reduzindo a quantidade de casos, em especial os graves e mortes advindos do vírus conforme avanço da primeira e segunda dose das vacinas. Porém, não o suficiente para reverter todos os efeitos percebidos em nosso negócio, especialmente relacionado a um alto absenteísmo advindo de profissionais com casos suspeitos e comprovados da doença. Durante o último trimestre do ano o surgimento da variante Ômicron interrompeu o ciclo de queda de casos e ligou um novo sinal de alerta uma vez que, apesar de menos graves, os casos aumentaram novamente.

Nesse ambiente, a Companhia adotou medidas para amenizar os impactos gerados pela pandemia em suas operações, das quais destacam-se: i) criação de estrutura para testagem de funcionários evitando com isto o contágio e o absenteísmo de casos suspeitos, porém negativos. ii) organização de estrutura para testes em domicílio. iii) adequação dos modelos de Home Agent / Home Office (integral ou parcial) conforme evolução da pandemia e necessidade do negócio.

## Recursos Humanos

Nossa área de recursos humanos encontra-se em constante evolução, em 2021 a área de Pessoas e E&S continuou inovando.

Em Atração dos Melhores mantivemos os processos criados em 2020, com destaque para o grande crescimento no total de contratações (mais de 300), especialmente no final de ano, quando migramos e implantamos uma operação intensa de *black friday* para um novo cliente, em apenas 2 meses.

Em Desenvolvimento Humano, revisitamos nosso modelo anterior de formação de supervisores para um modelo digital, e relançamos a Escola de Supervisores, que permitiu, diferente do que acontecia anteriormente, que líderes de diferentes cidades tivessem oportunidade de trocar experiências e boas práticas. Integração esta, viabilizada pelo modelo online.

Já em E&S, orientamos nossas ações pela primeira vez de acordo com a Agenda da ONU para 2030, definindo os ODSs (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) prioritários para nossos programas, atuamos conforme as diretrizes dos ODS 3,4,5 e 10, que tratam respectivamente saúde e bem estar, educação de qualidade, igualdade de gênero e redução das desigualdades. Falando de diversidade e inclusão, lançamos uma edição destinada exclusivamente para mulheres do Programa Empreende, o “Empreende com Elas”, fizemos parcerias com instituições de acolhimento a mulheres vítimas de violência para nossos processos seletivos, reforçamos as ações e o foco do nosso Polo Educacional, realizamos parceria com a Kroton-Unopar e criamos o Programa Saudavelmente Conectado, em que oferecemos apoio emocional para mais de 1000 profissionais e preparamos mais de 600 líderes para lidar e acolher profissionais de suas equipes com dificuldades emocionais, problemas de ansiedade e outros. O Programa se desenvolveu através de encontros periódicos em rodas de conversa, além de atendimentos individualizados quando necessário, sempre conduzidas por profissional especializada integrante de nossa equipe.

Criamos também uma nova área, de Experiência do Colaborador, para atuar sob a ótica de cultura e clima, sempre muito próxima ao negócio, e com foco na jornada do colaborador, desde o momento de atração de talentos até o *offboarding*. Neste sentido, criamos novos processos de *onboarding* com acolhimento na recepção e acompanhamento inicial dos novos profissionais.

Abaixo apresentamos o quadro de quantidade de funcionários por segmento.

Quantidade de funcionários	2021	2020	Var% 21x20
Connvert	1.188	1.223	-3%
Contact	6.740	6.766	0%
Cobrança	3.693	4.187	-12%
Code7	235	163	44%
CXdzain	20	-	n/a
<b>Total</b>	<b>11.876</b>	<b>12.339</b>	<b>-4%</b>

## Receita por Colaborador

A Administração utiliza indicadores de desempenho para monitorar a eficiência e a eficácia de suas atividades operacionais, visando mitigar o risco operacional e maximizar os resultados.

Um importante indicador de produtividade é medirmos a receita gerada por colaborador. Através deste indicador conseguimos avaliar a melhora na nossa capacidade de alavancagem da eficiência de pessoal para geração de receita e valor de nossos negócios

<b>(R\$ por pessoa)</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>Var% 21x20</b>
Contact	3.750	3.381	11%
Cobrança	3.592	3.843	-7%
Code7	21.895	15.229	44%
CXdzain	30.004	-	n/a

O maior destaque pode ser observado na Code7, que, em 2021, cresceu 44% neste indicador em comparação ao mesmo período do ano passado. O eficiente crescimento de receita fez com que esse índice aumentasse em R\$ 6.666 por colaborador.

A maturidade que vemos na Code7 é o espelho de todas as operações da Connvert, que seguem cada vez mais eficientes em todas as nossas linhas de negócio. Seguimos constantemente adequando nossas operações e trabalhando próximos aos nossos clientes numa jornada cada vez mais individualizada e com foco no retorno sobre o investimento daqueles que acreditam no potencial da Flex.

No segmento de Contact, impulsionado cada vez mais pela digitalização do setor, nosso crescimento na receita por colaborador foi de 11%. Já no segmento de cobrança, tivemos uma redução na receita por colaborador em 7%, impactados pela crise econômica, onde o segmento de cobrança como um todo está sendo prejudicado.

Destacamos o início das operações da CXdzain cuja receita por colaborador é mais alta do que todos os demais segmentos, o que demonstra que estamos no caminho certo na diversificação dos negócios.

## Margem por Colaborador

<b>(R\$ por pessoa)</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>Var% 21x20</b>
Contact	1.120	1.112	1%
Cobrança	803	1.030	-22%
Code7	10.329	7.255	42%
CXdzain	12.000	n/a	n/a

Tão importante quanto o indicador anterior, é sabermos o quanto de valor é gerado por cada colaborador.

A Margem Bruta apresentou crescimento expressivo em todas as unidades de negócio em comparação com o mesmo período do ano anterior, exceto no segmento de cobrança. Corroboraram para este resultado os ganhos de receita por colaborador na Code7 e Contact.

## Governança Corporativa

A estrutura organizacional da Companhia é formada pelo Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

A Diretoria Executiva, é responsável por determinar as diretrizes relacionadas aos riscos e controles internos, por meio do Departamento de Controladoria. A Controladoria é responsável por (i) disseminar o tema de Controles Internos entre os colaboradores; (ii) revisar e publicar suas Políticas e Procedimentos, (iii) atuar como facilitadora e auxiliar na implantação/correção de processos; (iv) mapear os riscos do negócio; (v) acompanhar os planos de ação dos relatórios da Auditoria Externa e auxiliar os responsáveis na implantação desses planos de ação; e (vi) reportar tempestivamente à Administração os resultados da gestão de riscos.

O Código de Ética e Conduta da Companhia foi aprovado em junho de 2017 e, após esta data, amplamente divulgado a todos os funcionários da Companhia. Desde então, a Companhia promove, como parte do processo de contratação, treinamentos a todos os novos funcionários em relação aos principais itens constantes neste Código. Atualmente, a Companhia realiza aperfeiçoamentos no ambiente de controles internos, tais como: aprimoramento nos controles de qualidade no ambiente de trabalho (infraestrutura); revisões no modelo de feedback para funcionários; mudanças no processo de contratação de gestores; aperfeiçoamento de controles e processos relacionados à folha de pagamentos e apuração de comissões; revisão dos programas de desenvolvimento de liderança; dentre outros.

Nosso Conselho de Administração, composto por até 5 membros, reúne-se mensalmente e atua nas deliberações sobre as seguintes matérias: (i) aprovação e eventuais revisões do orçamento anual e plano de negócios da Companhia; (ii) indicação e destituição dos auditores independentes da Companhia; (iii) aquisição, venda, cessão ou transferência de ativos; (iv) concessão de avais, fianças ou a prestação de qualquer outra forma de garantia pela Companhia (v) acompanhamento do endividamento da Companhia; entre outros. A gestão de risco é tema recorrentemente tratado em reunião de comitês executivos, em especial na alta gestão e no Conselho de Administração.

## Desempenho Financeiro

### Receita Líquida de Vendas

A Flex BPO opera os serviços de Relacionamento a Clientes, Físicos e Digitais, com o uso de *Advanced Analytics*, e é a principal geradora de receita do Grupo.

As plataformas tecnológicas (CPaaS – *Communication Platform as a Service*) da Code7 são responsáveis por um crescimento sustentado, com tendência de crescimento exponencial da receita. Ferramentas como o Boleto Digital, os Agentes Virtuais (AGVs) e a Boteria (Plataforma de criação e automação de Bots) são fortes aliados nas operações de recuperação de crédito, alavancando os resultados da Flex BPO.

A vertical CXdzain iniciou sua geração de receita no início do ano de 2021, e caminha para uma participação cada vez mais relevante na geração de receita do grupo.

	2021	2020	Var% 21x20
Contact	303.334	274.475	11%
Cobrança	159.193	193.095	-18%
Code7	61.744	29.788	107%
CXdzain	7.201	-	n/a
<b>Total</b>	<b>531.472</b>	<b>497.358</b>	<b>7%</b>

Em 2021, nossa receita líquida apresentou um aumento de 7% em comparação a 2020, impulsionadas principalmente pelas vendas de Contact e Code 7.

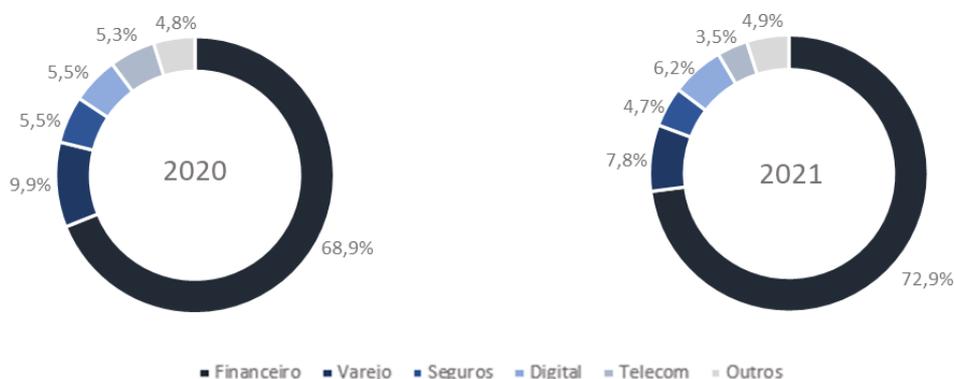
Em Contact tivemos um crescimento de 11%, advindo da conquista de 42 novos projetos, seja por aumento nas próprias operações dos clientes já existentes, seja por novos clientes e, concluímos com sucesso uma operação bastante representativa na Black Friday, onde aumentamos nossa capacidade de atendimento de vendas em mais de 500 posições, para um grande cliente varejista, nos tornando um grande parceiro do varejo para ações desse porte. Neste ano, apresentamos nossa 1ª. Operação de televendas com atendimentos em português, inglês e espanhol.

Em Code 7, nosso crescimento tem sido exponencial, sendo nossas vendas nos últimos 3 anos em R\$ 61,7 milhões em 2021, R\$ 29,8 milhões em 2020 e R\$ 19,1 milhões em 2019. Aumentos consecutivos de 107% e 223%. Os principais fatores que alavancaram as vendas neste segmento em 2021 foram: (i) o lançamento de 2 novos produtos importantes Code7JB (Journey Builder) e Code7CRM os dois na base de *on cloud*; (ii) Adoção dos produtos *cloud* (Plataforma lançada em 2020) em grandes clientes de todos os setores, com destaque para varejo, saúde e financeiro; (iii) entrada no mercado empreendedor, com mais de 100 novos clientes atendidos.

Na CXdzain, embora nossas operações tenham iniciado neste ano, já superamos nosso orçamento em 161% e obtivemos grandes conquistas comerciais com vendas para clientes em nossas verticais de negócios, focados em consultoria de *rebranding* de URA e BOT's, recorrência digital e RPA's como motores dos processos internos.

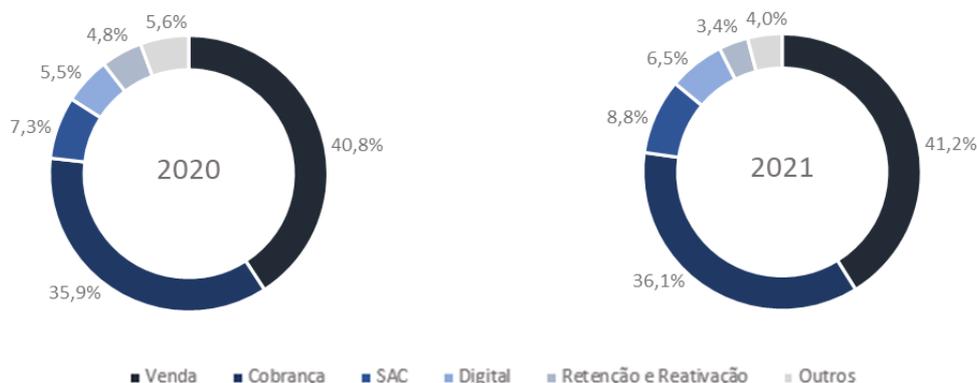
Já em cobrança, tivemos uma redução na receita em 18%. O principal fator que ocasionou essa queda foi a medida econômica adotada pelo Banco Central, onde este autorizou os bancos (nossos principais clientes) a prorrogar as dívidas sem impacto nas provisões de devedores duvidosos, o que automaticamente gerou uma redução nas nossas carteiras de cobrança. Além disso, o auxílio emergencial, adotado pelo governo brasileiro, fez com que a inadimplência ficasse controlada.

## Receita por Segmento



Conforme podemos observar nos gráficos acima, nossa carteira de clientes é composta dos mais distintos setores. Destaca-se o setor financeiro, que reflete a distribuição do mercado pelos principais serviços que oferecemos, e que sempre foram *expertise* da Flex BPO. Um destaque da diversificação dos setores atendidos, é o crescimento dos clientes do setor digital. Nossos clientes concentram-se especialmente nas regiões Sul e Sudeste, que apresentam maiores índices de desenvolvimento e renda per capita do país.

## Receita por Serviço



A composição de nossa carteira de serviços manteve-se praticamente inalterada, com vendas e cobrança sendo responsáveis por mais de 75% do faturamento total, tendo menor representatividade receitas de Telecom e SAC, que seguem com baixa participação. Destaca-se ainda, crescimento do digital agora estruturado na Code7.

Outro fato que merece destaque é a baixa inadimplência por parte de nossos clientes no ano, resultado de renegociações pontuais de prazo, atestando a solidez das nossas parcerias.

## Custos e despesas operacionais

Em R\$ milhões	2021	2020	Var% 21x20
Custo dos serviços prestados	-373,3	-341,2	9%
Despesas administrativas e gerais	-147,0	-147,4	0%
Outras receitas (despesas) oper	5,6	-3,7	n/a
<b>Total</b>	<b>-514,7</b>	<b>-492,3</b>	<b>5%</b>

Os custos e despesas operacionais do ano de 2021 registraram um aumento de 5% quando comparadas a 2020. Os principais fatores que influenciaram a redução são: (i) aumento dos custos de pessoal em 8,1%; (ii) aumento nos custos de telefonia em 12,5%; e (iii) redução de 1% nos demais custos e despesas.

## Lucro Bruto

A eficiência operacional desenvolvida durante o ano de 2021 resultou em lucro bruto de R\$ 16,8 milhões versus R\$ 5,1 milhões em 2020, um aumento de 230%. Isso nos mostra que além da melhora nas vendas e no montante da receita, apresentamos uma melhora significativa na gestão de nossos custos e despesas operacionais, mesmo, neste ano, após todos os impactos que a Covid-19 tenha nos ocasionado.

## EBITDA e Margem EBITDA

	2021	2020	Var% 21x20
<b>Lucro (prejuízo) líquido</b>	<b>-44,8</b>	<b>-23,6</b>	<b>90%</b>
(+) IR e CS	22,8	-10,2	-324%
(+) Resultado financeiro líquido	38,8	38,9	0%
(+) Depreciação e amortização	42,6	42,9	-1%
<b>EBITDA</b>	<b>59,4</b>	<b>48,0</b>	<b>24%</b>
<b>Margem EBITDA</b>	<b>11,2%</b>	<b>9,6%</b>	<b>1,5 p.p</b>

O EBITDA totalizou R\$ 59,4 milhões, crescimento de 24% em relação ao mesmo período de 2020 e margem EBITDA de 11,2% vs 9,6% em 2020.

O resultado operacional foi beneficiado pelo aumento nas receitas e gerenciamento eficiente dos custos e despesas.

## Resultado Financeiro

	2021	2020	Var% 21x20
Receitas Financeiras	1,0	2,3	-55%
Despesas Financeiras	-39,8	-41,1	-3%
<b>Total</b>	<b>-38,8</b>	<b>-38,9</b>	<b>0%</b>

A despesa financeira foi de R\$ 39,8 milhões, redução de 3% na comparação com o mesmo período do ano anterior. Apesar do aumento da taxa de juros, a dívida total da Companhia reduziu em 14%, o que justifica uma pequena redução em nossas despesas financeiras.

Em despesas financeiras, incluem principalmente os juros de empréstimos, juros de debêntures e juros de impostos parcelados.

## Resultado Líquido

	2021	2020	2019	Var% 21x20	Var% 21x19
Lucro operacional	16,8	5,1	3,9	230%	330%
Lucro (prejuízo) antes dos impostos	-22,1	-33,8	-28,2	-35%	-22%
Lucro (prejuízo) líquido	-44,8	-23,6	-19,0	-7%	135%

Encerramos 2021 com um prejuízo antes dos impostos de R\$ 22,1 milhões e margem líquida negativa de 4,2%. Vale ressaltar que o resultado operacional apurado segue positivo ano após ano, com lucro operacional de R\$ 16,8 milhões, um aumento de 230% versus os R\$ 5,1 milhões apurados em 2020. Porém, esta eficiência do negócio não foi suficiente para reverter o prejuízo devido ao resultado financeiro negativo de R\$ 39,8 milhões, conforme explicado acima.

Em virtude da necessidade de provisão dos nossos créditos de impostos diferidos encerramos o exercício de 2021 com um prejuízo líquido de R\$ 44,8 milhões e um patrimônio líquido negativo em R\$ 15,8 milhões.

Ressaltamos que seguimos comprometidos com a reversão deste cenário, trabalhando principalmente na questão do endividamento e alavancagem de nossa dívida líquida. A visão estratégica da Companhia continua focada em estar cada

vez mais próxima dos clientes, como também oferecendo serviços cuja qualidade seja percebida e valorizada, sustentada pelo importante processo de inovação.

A busca pela captura de oportunidades de eficiência, com foco em melhoria dos processos, permanece sendo um dos principais objetivos. Outro objetivo constantemente perseguido é a melhoria do nível de atendimento ao cliente, o qual tem sido percebido por nossos parceiros e corroborado por nossos colaboradores.

Ainda sobre os exercícios de 2021 e 2020, nossas perdas relacionadas a despesas, custos e/ou falta de receita por conta da pandemia da Covid 19 foram R\$ 21,8 milhões e R\$ 17,7 milhões, respectivamente. Caso não houvesse esse cenário, nosso patrimônio líquido estaria em R\$ 23,5 milhões positivo.

## Destaques do Balanço e Fluxo de Caixa

### Caixa (Caixa, equivalentes de caixa e aplicações financeiras)

Em 31 de dezembro de 2021, a Companhia possuía saldo de caixa e equivalentes de caixa de R\$ 34,3 milhões e R\$ 7 milhões de aplicações financeiras. Atualmente, 99% dos recursos da Companhia são denominados em reais e investidos em instrumentos considerados de perfil conservador, e 1% em instrumento denominado em dólares. Em 31 de dezembro de 2021, o retorno médio anual dos investimentos denominados em reais foi de 95,6% do CDI, e 88% dos investimentos apresentavam liquidez diária.

### Investimentos

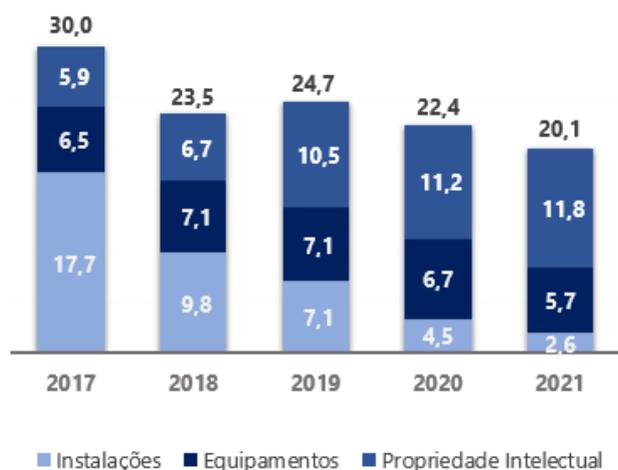
Com o objetivo de continuar prestando um atendimento de excelência para nossos clientes, nosso CAPEX apresentou a seguinte distribuição e variações:

	2021	2020	Var% 21x20
Propriedade intelectual	11,7	11,2	5%
Instalações	2,6	4,5	-42%
Equipamentos	5,7	6,7	-15%
<b>CAPEX TOTAL</b>	<b>20,1</b>	<b>22,4</b>	<b>-10%</b>

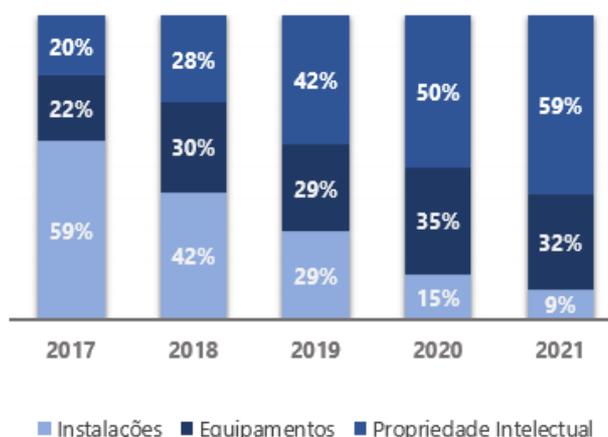
A linha de Propriedade Intelectual apresentou aumento de 5%, reforçando o foco da Companhia em investir no desenvolvimento interno de novas tecnologias. Instalações, apresentou forte redução em 42%, tendo em vista que a companhia otimizou a utilização das suas instalações, bem como direcionou esforços para os trabalhos em *Home Office*, na linha de equipamentos, apresentamos uma redução de 15% referente a apenas atualização do nosso parque tecnológico.

Abaixo demonstramos o gráfico com a evolução de nossos investimentos nos últimos anos, demonstrando a gestão eficiente e direcionada da companhia em relação ao foco dos seus investimentos.

## Investimentos totais por categoria



## Distribuição dos investimentos



## Imobilizado

O ativo imobilizado apresentou queda de 12% em relação ao mesmo período do ano anterior, totalizando R\$ 64,5 milhões. Este resultado pode ser explicado pelo crescimento da depreciação acumulada, que vai aumentando conforme os ativos aproximam-se do fim de sua vida útil.

Nossos investimentos foram reduzidos ao longo dos anos e, portanto, não fizemos aquisições relevantes de ativos que compensassem o crescimento da depreciação, gerando um resultado menor nesta rubrica.

## Intangível

O ativo intangível encerrou 2021 avaliado em R\$ 98,8 milhões, com redução de 5%, ocasionada pela amortização do período

As adições de ativo intangível em 2021 foram motivadas, substancialmente, pelos seguintes fatores: (i) crescimento dos negócios da Code7, principalmente relacionados as plataforma de tecnologia e CPaaS, desenvolvendo novas funcionalidades em seus produtos Cloud e On-premise; (ii) atividades da Flex BPO (Contact e Cobrança), sendo a implementação de ferramentas digitais nas operações, de maneira a aumentar a receita gerada nas operações com tais ferramentas (Digitally Enhanced Operations - DEO); e (iii) atividades realizadas pela CXdzain, com a formalização da atuação como efetivo player no espaço de consultoria de processos e jornadas de atendimento.

## Contas a Receber

O Contas a Receber totalizou R\$ 163,1 milhões, crescimento de 2% vs R\$ 159,2 milhões em 2020. O aumento está abaixo do aumento de receita o que demonstra nossa melhora no prazo médio de recebimento que passou de 115 dias em 2020 para 110 em 2021.

Nossos clientes apresentam baixíssimo risco de inadimplência, contribuindo para um PDD relativamente baixo se comparado aos outros *players* do mercado. Não observamos também

aumento considerável do prazo médio de recebimento. Fizemos negociações pontuais com alguns clientes, a ponto de não prejudicar a gestão do Caixa. Consideramos isso algo a ser comemorado diante do cenário adverso que ainda estamos vivenciando.

## Endividamento

	2021	2020	Var% 21x20
Dívida Bruta	162,9	190,0	-14%
Caixas, Equivalentes e Aplicações	-41,4	-50,3	-18%
Instrumentos Financeiros Derivativos	0,4	2,2	-84%
Dívida Líquida	121,9	141,8	-14%
EBITDA	59,4	48,0	24%
<b>Dívida Líquida / EBITDA</b>	<b>2,05</b>	<b>2,96</b>	<b>-31%</b>

A dívida da Companhia é composta por financiamentos obtidos junto à bancos de primeira linha e por debêntures emitidas em 2020. O endividamento total em 31 de dezembro de 2021 era de R\$ 162,9 milhões comparado a R\$ 190,0 milhões ao final de 2020, uma redução de 14%., ocasionadas pela captação menor de crédito em 2021.

Encerramos o ano de 2021 com uma relação Dívida Líquida/EBITDA de 2,05x e EBITDA/Resultado Financeiro de 1,53x, dentro dos covenants estabelecidos de Dívida Líquida/EBITDA < 3,5x e EBITDA/Despesa Financeira > 1,25.

O vencimento médio de nossas obrigações é entre 1 e 3 anos.

## Fluxo de Caixa Operacional

	2021	2020	Var% 21x20
Atividades operacionais	60,0	38,3	57%
Atividades investimentos	-30,5	-37,7	-19%
Atividades financiamento	-40,2	9,8	-510%
<b>Var. de caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>-10,7</b>	<b>10,4</b>	<b>-204%</b>

Apresentamos uma melhora de 57% em nossas atividades operacionais, principalmente oriundas do aumento de receitas e melhora de 24% no nosso EBITDA, conforme já mencionado anteriormente. Em linha com nosso plano de negócios, nossas atividades de investimentos reduziram em 19%, estando focadas basicamente em tecnologia.

Em nossas atividades de financiamento, tivemos um pagamento de saldo e juros maior do que a captação. Em 2020 tivemos a captação de R\$ 73 milhões de debêntures, o que fez com que nosso saldo final de variação de caixa reduzisse de forma gradual e estimada pela Companhia.

## Relacionamento com Auditores Independentes

A política da Companhia com relação aos auditores independentes na prestação de serviços não relacionados à auditoria das demonstrações financeiras fundamenta-se em princípios que preservam a sua independência. Esses princípios baseiam-se no fato de que o auditor não deve auditar seu próprio trabalho, nem exercer funções gerenciais, advogar por seu cliente ou prestar quaisquer serviços que possam ser considerados restritos segundo as normas vigentes.

A Ernst & Young foi contratada pela FLEX Gestão de Relacionamentos S.A. para a prestação de serviços de auditoria externa relacionados aos exames das demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2021 e revisão das informações trimestrais (ITRs) dos trimestres findos em 31 de março, 30 de junho e 30 de setembro de 2021. Os honorários de auditoria referente a tais serviços foram no montante

de R\$ 272 mil. Em conformidade às normas brasileiras de preservação da independência do auditor externo, nossos auditores independentes não prestaram outros serviços profissionais além daqueles de auditoria independente das demonstrações financeiras relacionados à Companhia e suas controladas.

## **Declaração da Diretoria**

Em conformidade com as disposições na Instrução CVM no. 480/09, a Diretoria declara que discutiu e revisou as demonstrações contábeis relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021, e que concordou com as opiniões expressas no Relatório de Auditores Independentes.

## **Agradecimentos**

Por fim, é imprescindível reconhecer que ao longo de toda nossa história não nos faltaram o apoio decisivo e a confiança de fornecedores, clientes, parceiros, acionistas e especialmente milhares de colaboradores dedicados e comprometidos com nossa missão, visão e valores.

A todos, nosso muito obrigado!

A Administração